



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

**TRABAJO FIN DE GRADO EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

UNIVERZA V MARIBORU

Maidar Valencia Cía

DIRECTOR

Ignacio Contin

Pamplona-Iruña

13 de Junio de 2014

INDICE

RESUMEN:	4
PALABRAS CLAVE:.....	4
INTRODUCCIÓN:	4
Selección de la empresa:.....	4
Educación Eslovena	4
La estructura de la educación Eslovena:	5
LA UNIVERSIDAD DE MARIBOR COMO EMPRESA DE SERVICIOS:	6
La naturaleza de los servicios:.....	6
Características distintivas de los servicios:	6
Clasificación de los servicios de la universidad:	7
MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:	8
VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:.....	8
ESTRATEGIA CORPORATIVA:	8
Definición estrategia corporativa:.....	8
La estrategia corporativa de la Universidad:.....	8
ESTRATEGIA DE OPERACIONES:	9
ORGANIZACIÓN:	10
Tamaño:.....	10
Finalidad:	10
Producción:	10
Características Universidad de Maribor:.....	11
LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA:	11
Organigrama de la organización:	12
SISTEMAS ABIERTOS:.....	14
GAMA DE PRODUCTOS DE LA UNIVERSIDAD:	16
CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS:	18
Ciclo de vida de los productos de la Universidad.....	19
Interpretación del ciclo de vida:.....	21
Facultad de turismo:	22
ESTRATEGIA DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD:.....	23
Definición estrategia de procesos:.....	23

Tipos de estrategia:	24
Estrategia de proceso de la Universidad de Maribor:.....	24
LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA UNIVERSIDAD:	25
Definición de calidad:	25
Calidad desde la perspectiva del consumidor:.....	25
Sistema utilizado por la Universidad de Maribor para medir la calidad:.....	26
LOCALIZACIÓN:.....	28
Estrategia de localización de la Universidad:	29
Descripción de la actual situación de la Universidad de Maribor:.....	29
ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION DE LA UNIVERSIDAD:.....	32
Modelo de la Universidad:	32
Antecedentes o historia:	33
Metas a largo plazo:	33
Educación Internacional:.....	34
Movilidad académica:	34
Asociaciones estratégicas:	34
Estadísticas de movilidad:	34
Programa Erasmus:	35
CONCLUSIÓN:.....	37
BIBLIOGRAFIA.....	38

RESUMEN:

El objetivo del presente trabajo es efectuar un análisis de las estrategias operacionales de una empresa real, analizaremos si éstas están en concordancia con la estrategia corporativa de la empresa. Para ello analizaremos la gama de productos, procesos utilizados, calidad, localización y su estrategia de internacionalización. Veremos la importancia de ser coherente a la hora de establecer los objetivos a largo plazo y determinar correctas decisiones.

Las herramientas o la metodología escogida para la elaboración se basan principalmente en manuales, bibliografías, libros, artículos, páginas webs y la información proveniente de la misma Universidad. Quiero agradecer a la Universidad de Maribor toda la ayuda brindada por poder hacer este trabajo posible

PALABRAS CLAVE:

Ciclo de vida del producto, organización, servicio, calidad y proceso productivo.

INTRODUCCIÓN:

Selección de la empresa:

He escogido la Universidad de Maribor para el estudio del trabajo fin de grado debido a que gracias al programa Erasmus, he podido estudiar un año en ella. Me ha parecido interesante analizarla ya que he podido ver de primera mano la diferente organización que tiene para establecer las facultades y sus aularios respecto a la Universidad Pública de Navarra.

Educación Eslovena

Eslovenia es un país con una extensión de 20.253 km² y cuya alfabetización es una de las más altas del mundo con un 99'6%. La educación es gratuita en el país y a día de hoy existen cuatro grandes universidades públicas:

- Universidad de Ljubljana. (<http://www.uni-lj.si/eng/>)
- Universidad de Maribor. (<http://www.um.si/en/Pages/default.aspx>)
- Universidad de Primoska. Ciudad de Koper (<http://www.upr.si/>)
- Universidad de Nova Gorica. (<http://www.ung.si/sl/>)

Además hay una universidad privada en la que se ofrecen masters relacionados con los negocios:

-Gea-College. (<http://www.gea-college.si>)

La educación es un servicio que se ofrece a todos los ciudadanos, por ello las universidades están ubicadas cubriendo todo el país, el norte (Maribor), el centro (Ljubljana) y el sur (Koper). Significativamente, las Universidades se encuentran en las ciudades más pobladas del país como podemos comprobar en la tabla posterior.

Nombre de la Ciudad	Población
Ljubljana	274.826
Maribor	94.809
Celje	37.490
Kranj	37.151
Velenje	25,333
Koper	24,864
Novo mesto	23,212
Ptuj	17,972

Datos sacados de: http://www.mnz.gov.si/en/about_the_ministry/

La estructura de la educación Eslovena:

En Eslovenia la educación es obligatoria hasta los 15 años, a partir de esta fase los alumnos que quieran proseguir con los estudios deben participar en un examen que se les hace a nivel nacional. Dependiendo de la puntuación obtenida en el examen sobre las asignaturas de lengua, matemáticas y ciencias se les ayuda a elegir la formación secundaria. A pesar de no ser obligatorio el 98% la hace. En la educación secundaria hay tres posibles vías, la educación profesional, técnica o general, cada una de ellas con una duración de 4 años.

Una vez acabada la educación secundaria, los alumnos que quieran proseguir con sus estudios pueden ir por el primer ciclo de la educación académica (Universidad) o por el primer ciclo de formación profesional (Escuela de educación superior). La duración de cada una es de tres años.

Una vez realizada la educación superior, los alumnos que hayan obtenido los créditos suficientes podrán optar si quieren a hacer un master. Los master pueden tener una duración de un año o dos dependiendo de la especialidad.

Finalmente, los alumnos que hayan realizado el master pueden optar a ser doctorados si superan los tres años que dura la formación. En la siguiente tabla tenemos la estructura del sistema Esloveno de Educación:

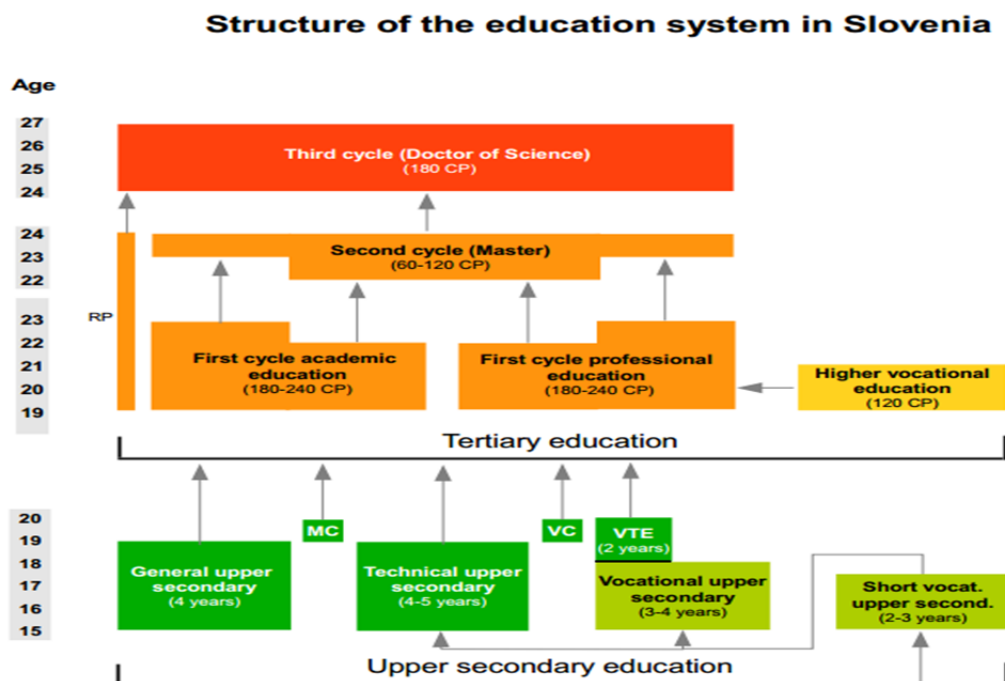


Tabla sacada de: http://www.eurydice.si/images/stories/Diagram_Tatjana_Plevnik_1564.pdf

LA UNIVERSIDAD DE MARIBOR COMO EMPRESA DE SERVICIOS:

La naturaleza de los servicios:

Los servicios según Dyche, J. (2001), es cualquier acto o actuación esencialmente intangible que una parte ofrece a otra y no resulta propiedad de nadie. La producción de servicios puede estar o no vinculada a un producto físico, ya que los productos son una mezcla de productos tangibles e intangibles.

Características distintivas de los servicios:

-Intangibilidad: A diferencia del producto tangible, los servicios no se pueden ver, oler, sentir o saborear sin conocerlos. Por ejemplo: El alumno que comienza un master en la Universidad de Maribor, no puede saber el resultado exacto de su nivel de conocimiento una vez lo haya acabado.

-Variabilidad: Los servicios no son siempre los mismos, son irrepetibles. Las clases de Universidad de Maribor, nunca podrán ser exactamente iguales, incluso si son dadas por el mismo profesor.

-Perecedero: Los servicios se producen y consumen simultáneamente. No se pueden almacenar como inventario para utilizar en el futuro.

-Inseparabilidad: Los servicios no se pueden desglosar o separar de sus proveedores. La calidad de la Universidad varía según el profesorado pero no se puede separar de la calidad de la propia universidad.

-Calidad: Al ser el servicio intangible, el consumidor no puede saber de su calidad hasta que lo prueba. Por ello, la reputación es crucial para las empresas de servicios debido a que una gran parte de futuros clientes vendrán dependiendo de la imagen o la impresión de calidad que ofrecen. La Universidad de Maribor tiene sistemas para acreditar su calidad, que veremos más adelante.

Clasificación de los servicios de la universidad:

De acuerdo con Carro y González (2012) dependiendo del grado en el que los clientes están involucrados en el proceso de transformación, pueden ser clasificados de esta manera:



Imagen sacada de: http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf

La Universidad de Maribor está clasificada como alto contacto con el cliente pero baja variabilidad de servicio, ya que el proceso productivo necesita del alumnado. Usualmente cuanto más involucrado este el alumno en el proceso más difícil es el control del mismo.

MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

La misión de la Universidad de Maribor se basa en la constante búsqueda del conocimiento, la autenticidad, la creatividad, la libertad de espíritu de cooperación e intercambio de información respecto al campo de las artes, las ciencias y la educación. En cuanto concierne a la humanidad y desarrollo sostenible, la organización refuerza los valores humanitarios, eleva el nivel de conciencia, dialogo cultural, calidad de vida y justicia en todo el mundo.

VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN:

La visión de la Universidad es convertirse en un ecosistema reconocido mundialmente e inspirar la creatividad tanto a los estudiantes como a los empleados.

ESTRATEGIA CORPORATIVA:

Definición estrategia corporativa:

La estrategia corporativa fue definida por Johnson, Scholes & Whittington (2008) como:

“Corporate-level strategy is concerned with the overall purpose and scope of an organization and how value will add to the different parts (business units) of the organization.”

La estrategia corporativa de una empresa sirve de referencia para todas las funciones de la organización además define y determina la dirección que ésta llevara a cabo.

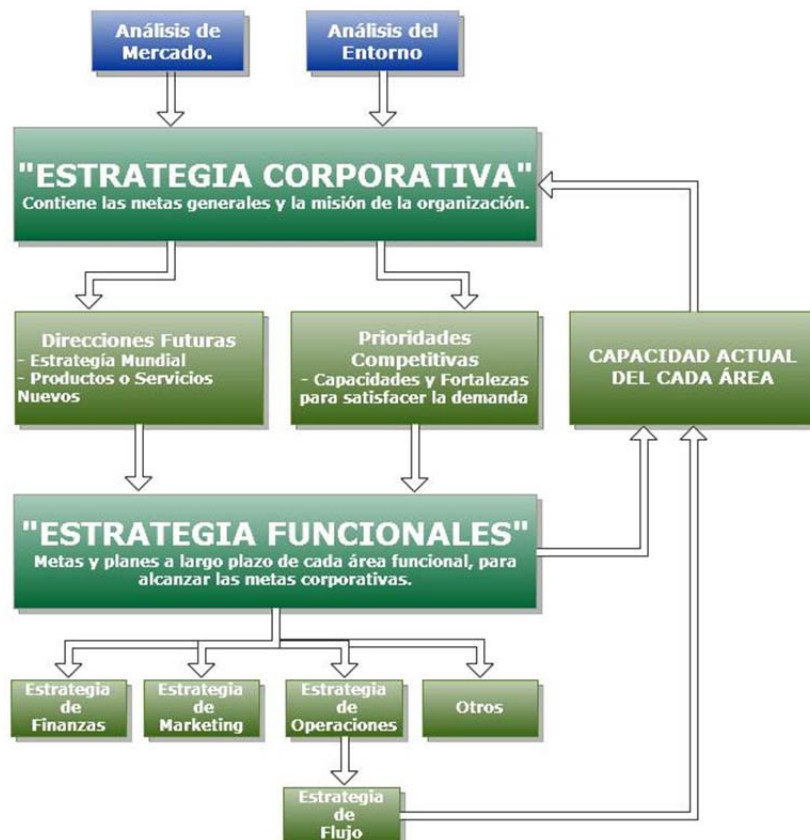
La estrategia corporativa de la Universidad:

La Universidad de Maribor compete dentro del mercado de la educación superior y su misión es la constante búsqueda de conocimiento, para ello su estrategia corporativa persigue:

- Establecer un ambiente de trabajo creativo.
- Promocionar libertad académica con el fin de facilitar el desarrollo sostenible y producir excelentes logros académicos y científicos.
- Ofrecer una alta calidad de productos a la sociedad.
- Obtener una mayor visibilidad de la Universidad en Eslovenia y en países extranjeros.

ESTRATEGIA DE OPERACIONES:

La estrategia operacional ayuda a implementar y a llevar a cabo la estrategia corporativa. Como vemos en la siguiente imagen, la estrategia de operaciones es una subordinada de las estrategias funcionales.



http://peterespinoza.files.wordpress.com/2010/10/decisiones_estrategicas.jpg

En la estrategia de operaciones se define el diseño y la gestión de productos, procesos, servicios etc. Se adquieren recursos, se desarrollan y se utilizan para ofrecer los productos o servicios finales que los clientes consumen. Este proceso es muy importante para que la empresa cree ventaja competitiva.

Iremos analizando la estrategia de operaciones utilizada por la Universidad de Maribor de aquí en adelante.

ORGANIZACIÓN:

Para comenzar con el trabajo, primero definiremos que es una organización: Una organización es un colectivo de gente que trabaja conjuntamente con un mismo objetivo o propósito.

“It is a unique social phenomenon that enables its members to perform tasks far beyond the reach of individual accomplishment”. (John R.Schermerhorn, 2013, p.11)

Esta definición sirve para todo tipo de empresas, desde empresas grandes con ánimo de lucro hasta empresas pequeñas sin ánimos de lucro. Las organizaciones pueden ser clasificadas por su:

Tamaño:

- a) Grande: de 250 a 1.000 trabajadores.
- b) Mediana: 50-249 trabajadores.
- c) Pequeña: menos de 50 trabajadores.

La universidad de Maribor en el curso 2012/2013 tenía en su plantilla a 1.739 trabajadores de los cuales 1.038 trabajaban en el ámbito de la enseñanza y el 701 restante en la administración, por lo tanto es clasificada como organización de tamaño grande.

Dato sacado de <http://www.um.si>

Finalidad:

- a) Con ánimo de lucro: Éste tipo de organizaciones realizan la actividad con el objetivo final de obtener beneficios.
- b) Sin ánimo de lucro: Al contrario de la organización con ánimo de lucro, no tienen como objetivo final tener un beneficio económico. La universidad de Maribor es una organización sin ánimo de lucro ya que su objetivo es ofrecer un servicio gratuito a los ciudadanos.

Producción:

- a) Bienes: Son productos tangibles o materiales como los ordenadores.
- b) Servicios: Son productos intangibles, que no se pueden tocar. La universidad de Maribor es una empresa de servicio educativo, además de la investigación e I+D.

Dentro del amplio grupo de organizaciones existentes, cada una de ellas debe de intentar proporcionar productos o servicios con valor para los consumidores y clientes.

La satisfacción del cliente, la responsabilidad social y la calidad de los productos y servicios ofrecidos pueden ser una fuente fuerza y potencia para crear ventaja respecto a las demás organizaciones.

Características Universidad de Maribor:

Gracias a la utilización del marco teórico sobre las organizaciones, hemos definido a la Universidad de Maribor como una organización grande de servicios no lucrativa.

LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA:

En las organizaciones, las actividades de cada empleado están determinadas y coordinadas, así como la utilización de los recursos materiales y humanos. Los miembros de la organización no competirán entre ellos para adquirir mayor responsabilidad o subir de nivel, ya que cada uno tiene ya adjudicado una tarea específica. (A.J. Strick Land, John E. Gamble (2007).

Las organizaciones están descritas por Sánchez:

En la organización subyacen ideas de coordinación (idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua); de objetivos y fines (lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades); de división del trabajo (los objetivos se pueden lograr más fácil si lo que hay para hacer se reparte entre todos sus miembros. La idea de división del trabajo se manifiesta en la diferenciación de funciones); e integración (si distintas partes están haciendo cosas diferentes, se necesita una función integradora para asegurar que todos los elementos se enfoquen hacia los mismos objetivos y fines). Estas ideas se complementan cuando se asume la organización como un ente social arreglada a objetivos y fines e integrada por gente o miembros. Para colocarla en funcionamiento se necesita de una estructura organizacional que interprete en última instancia los objetivos y fines organizacionales. (Sánchez Cabrera, 2005, pag.98)

Organigrama de la organización:

El organigrama de la Universidad de Maribor es una representación gráfica de la estructura de la organización, en la que se muestra la jerarquía, las interrelaciones entre grupos funcionales y sus obligaciones.

Como vemos en ella, en el nivel más alto se encuentra la Universidad de Maribor. Esto representa, que el resto de los grupos subordinados tiene un objetivo común, que es ayudar al correcto funcionamiento de la Universidad.

Hay varios tipos de organigramas según su departamentalización:

- Funcional.
- Por producto.
- Geográfica.
- Por clientes.
- Por proceso productivo.
- Por secuencia.

En el caso de la Universidad de Maribor, el tipo de organigrama utilizado es el funcional, es decir, se agrupan las actividades similares o análogas según su principal función:

El rector, es el máximo responsable de la funcionalidad de la Universidad. Dentro de sus funciones debe de:

- Dirigir y coordinar la labor docente y administrativa bajo la supervisión de las autoridades superiores del gobierno esloveno.
- Dirigir el plan de desarrollo de la Universidad.
- Nombrar al personal docente, vicerrectores etc.
- Mantener el correcto funcionamiento de la Universidad.
- Llevar a cabo los trabajos estratégicos y organizacionales más importantes de la universidad.

El rector tiene el apoyo de cuatro diferentes grupos: vicerrector, administrador de la universidad, miembro de la universidad y otros miembros de la universidad.

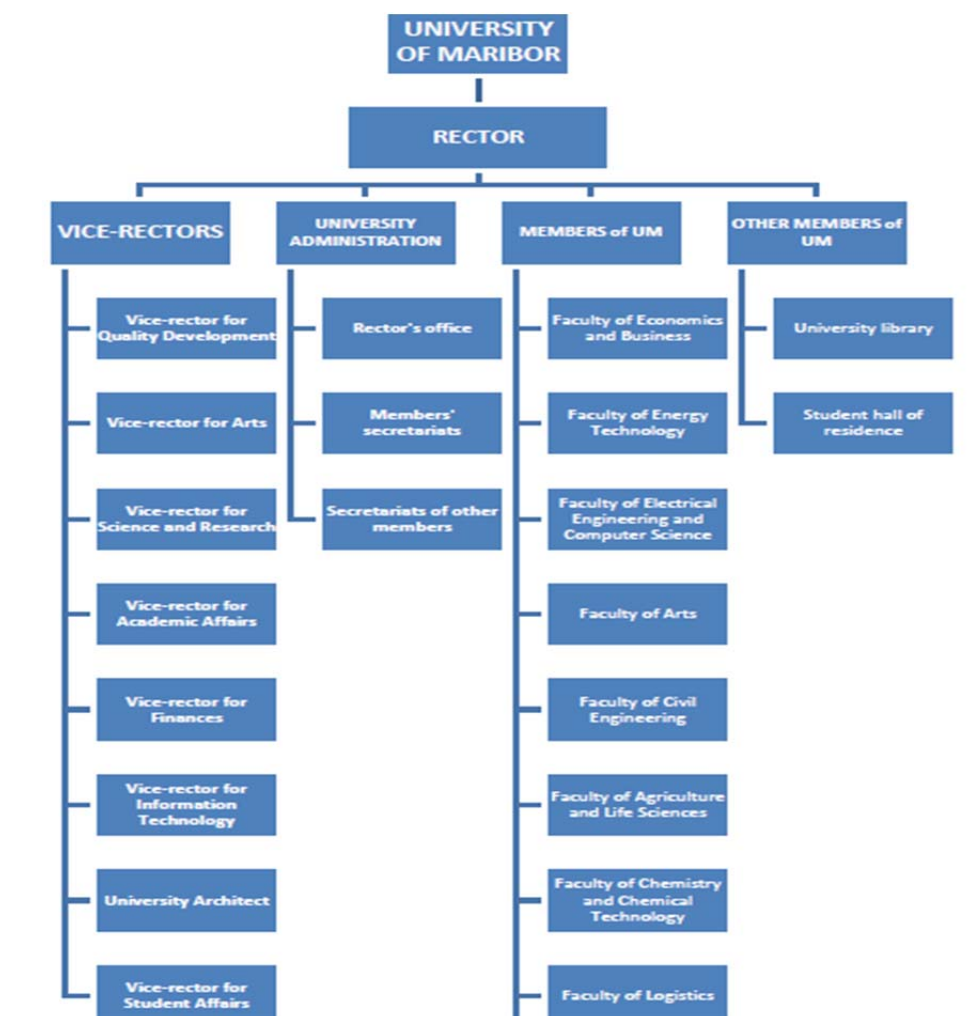


Imagen sacada de: www.um.si

* Nos quedan por poner en el organigrama las facultades de:

Facultad de ingenieros mecánicos, facultada de turismo, facultad de justicia y seguridad, facultad de ciencias de la salud, facultad de medicina, facultad de educación y la facultad de derecho.

El grupo funcional de vicerrectores tienen tareas específicas, se hacen cargo del funcionamiento de la universidad en los ámbitos de financiación, ciencias e investigación, arte, negocios académicos y desarrollo de la calidad de la universidad.

La administración de la universidad centra su función en la oficina de rector y secretarías de otros grupos. Por esta sección pasan todos los documentos vitales para el correcto funcionamiento.

En miembros de la UM, tenemos las 17 facultades. A pesar de que las facultades no están en la misma localización, todas están coordinadas e interrelacionadas.

En el último lugar, tenemos a otros miembros de la universidad. Aquí se incluyen como los podríamos definir los servicios adicionales que ofrece la Universidad, como la biblioteca u la oficina de estudiantes.

El rector delega funciones a expertos en la materia para conseguir un mayor rendimiento, eficacia y flexibilidad del funcionamiento de la Universidad. Al ser una organización de tamaño grande, la carga de trabajo del rector hace que sea inviable que lo lleve él todo y si así lo hiciese su calidad de funcionamiento sería pésima.

A la hora de crear una estrategia operacional tenemos que tener en cuenta los recursos y la capacidad del que dispone la empresa. En el organigrama queda reflejado, que la UM tiene en cuenta la carga de trabajo que lleva el funcionamiento de la Universidad y de forma coherente delega funciones.

SISTEMAS ABIERTOS:

En el análisis operacional tenemos que tener en cuenta el entorno y el mercado en el que se encuentra la empresa. Toda organización está definida como un sistema abierto, por la influencia del entorno.

“El sistema de transformación se encuentra en interacción constante con su medio ambiente. Existen dos tipos de ambientes que se deben considerar. Primero, las demás funciones empresariales y la alta gerencia, que se encuentran dentro de la empresa y fuera de las operaciones; y segundo, el medio externo o ambiente fuera de la empresa que podría cambiar en términos de condiciones legales, políticas, sociales o económicos, ocasionando así el cambio correspondiente en los insumos, productos o sistema de transformación de las operaciones.” (Carro y González, 2012, pag.3)

En el sistema abierto los inputs, son los recursos a transformar. Éstos son indispensables para que la organización comience con el proceso de transformación. Los recursos pueden ser humanos, materiales, equipo, financiero, información etc.

En el caso de la Universidad de Maribor, los inputs necesarios para empezar el proceso son: el capital o la financiación que el gobierno Esloveno aporta, los profesores, personal administrativo, equipo, instalaciones etc.

El proceso de transformación, se hace bajo la supervisión y control de los directivos de la Universidad. Con ello, se consigue que la calidad de los productos ofrecidos sea alta.

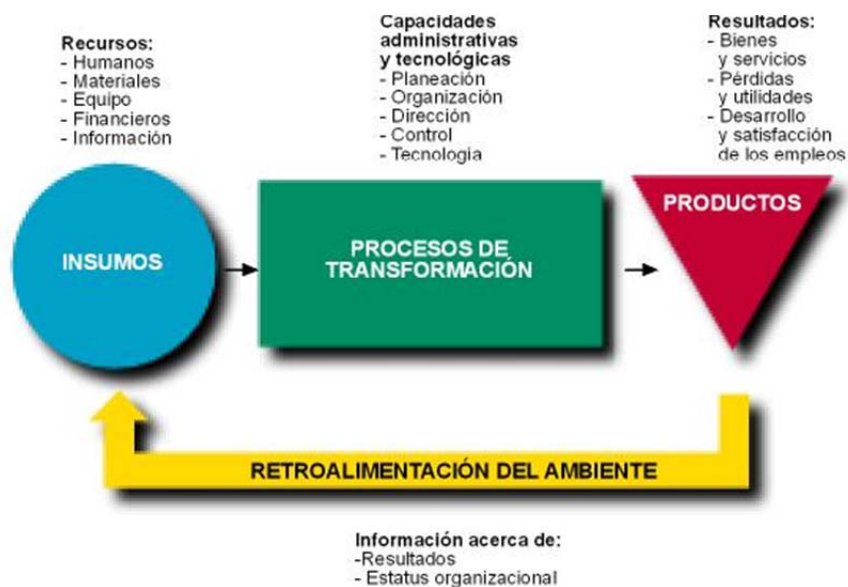


Imagen sacada de: <http://s3a2.me/2012/11/26/la-empresa-como-sistema-abierto/>

Teniendo en cuenta lo dicho por Carro y González, la Universidad está en iteración con agentes fuera de la empresa. Ejemplo de ello, es la interrelación que tiene la Universidad con el gobierno Esloveno u órganos competentes de políticas europeas.

La Universidad no es libre para organizar su proceso productivo, hay órganos superiores que lo determinan y limitan. Un reconocido caso fue la implementación del plan Bolonia, que se introdujo en toda Europa en el año 2008. Este plan obligo a la Universidad de Maribor a cambiar el sistema por uno basado en tres ciclos (grado, master y doctorado).

Tras el proceso de transformación llegan los productos o los outputs. Los productos finales ofrecidos a los alumnos son: grados, postrados o doctorados en diferentes campos de estudio. Como esta gama de productos es muy alta, vamos a simplificarla y determinaremos como productos las facultades de la Universidad. La gama de productos, la veremos y analizaremos más adelante.

El sistema abierto no acaba con los outputs. La última fase es recoger información sobre el desarrollo del proceso y los productos finales.

Con la información, la organización analiza los puntos más fuertes y débiles en todo el proceso y así conoce en qué áreas debe mejorar.

La universidad de Maribor pide la opinión del profesorado, alumnado y a los trabajadores mediante sistemáticas encuestas. Se tiene en cuenta las sugerencias realizadas por ellos y si consideran que pueden mejorar el funcionamiento de la Universidad la implementan.

Mediante este mecanismo la Universidad consigue que los miembros y estudiantes de la Universidad se sientan parte importante de ella, proyectando así la cooperación entre los distintos grupos y la importancia de los mismos.

GAMA DE PRODUCTOS DE LA UNIVERSIDAD:

Como empresa de servicios que es la Universidad, vamos a analizar los productos que ella ofrece. En 2007, Heizer y Render definieron el producto como un bien o un servicio, que se encuentra en un envase, puede tener garantía y servicios complementarios. Los productos son producidos con el objetivo de satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

En la Universidad de Maribor los productos que satisfacen a los clientes son los grados, masters y doctorados. Éstos están dentro de una facultad específica dependiendo del tema de estudio.

Dependiendo del tipo de ciclo a cursar la variedad de los productos están clasificadas de la siguiente manera:

GRADOS	POSTGRADOS
1. Orientado al estudio académico.	1. Master
2. Orientado a la práctica profesional.	2. Doctorado

Como vemos, tenemos dos tipos de grado y dos tipos de postgrados. En el grupo de los grados tenemos la especialidad orientada al estudio académico y la orientada a la práctica profesional. Generalmente el grado orientado al estudio académico es más teórico que práctico, por lo contrario, el orientado a la práctica profesional es más práctico que teórico.

Los estudios de postgrado están clasificados en un modo secuencial. Una vez el alumnado haya terminado con su grado, podrá optar a hacer un master. Si el alumno termina éste, podrá optar a estudiar un doctorado. No es posible, que el alumnado pase de un grado a un doctorado, es indispensable pasar por el postgrado de master.

Vamos a poner como ejemplo la facultad en la que actualmente estudio, la de económicas:

- Facultad económicas:

GRADOS	
<p>1.Orientado al estudio académico</p> <p>Descripción:</p> <p>Las habilidades que se aprenden el grado de ciencias empresariales, permite a los alumnos tener un conocimiento comercial.</p>	<p>Economics</p> <p>E-Business</p> <p>Finance and Banking</p> <p>Business Management and Organization</p> <p>Marketing</p> <p>International Business Economics</p> <p>Entrepreneurship</p> <p>Accounting, Auditing and Taxation</p>
<p>2. Orientado a la práctica profesional.</p> <p>Descripción:</p> <p>Gracias a la orientación profesional, el alumnado estará suficientemente capacitado para comenzar en el mundo laboral con las facultades necesarias en cada campo.</p>	<p>Public Sector Economics and Management</p> <p>Management</p> <p>Marketing</p> <p>International Management</p> <p>Entrepreneurship</p> <p>Business Finance and Banking</p> <p>Accounting and Business Taxation</p> <p>Tourism</p>

POSTGRADOS	
1.Master	<p>Accounting, Auditing and Taxation</p> <p>Economics</p> <p>Entrepreneurship and Innovation</p> <p>Finance and Banking</p> <p>Information Systems and E-Business</p> <p>Management</p> <p>International Business Economics</p> <p>Management, Organisation and Human Resources</p> <p>Marketing Management</p> <p>Strategic and Project Management</p> <p>Management of Public Enterprises</p> <p>Corporate Governance and Management</p> <p>Corporate governance and management in health organization</p>
2.Doctorado	Economic and Business Sciences

La variedad de productos que ofrece la Universidad de Maribor es muy extensa, ya que tenemos que tener en cuenta que tenemos 16 facultades más.

Para simplificar el estudio vamos a centrarnos en las facultades como productos. Así, en total tendremos 17 facultades por tanto 17 productos.

La Universidad además de ofrecer una alta gama de productos, lo hace en varios formatos. En 15 facultades de la Universidad, el alumno puede elegir estudiar en lengua eslovena o inglesa.

Las únicas facultades que no ofrecen la posibilidad de estudiar en lengua inglesa son:

-Facultad de organización de ciencias de la organización

-Facultad criminal de justicia y seguridad.

Dato sacado de: http://www.joineusee.eu/DOCROOT/List%20of%20SP_Maribor.PDF

Gracias a los formatos de los productos, la Universidad logra el objetivo de atraer a un alumnado internacional.

La decisión de determinar que productos y en que formatos lo van a ofrecer, se hace mediante el consenso de diferentes órganos competentes. Primero, hay un proceso de colaboración y coordinación entre las Universidad de Ljubljana y Maribor. Con la información que ambas tienen del mercado, deciden que productos deben producir, modificar o eliminar. Después, la propuesta del posible nuevo producto llega a los órganos superiores del gobierno Esloveno. Los órganos del gobierno esloveno, analizaran la viabilidad del nuevo producto y su repercusión.

CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS:

Una vez analizado la variedad de los productos que ofrece la Universidad de Maribor, veremos la duración de los mismos.

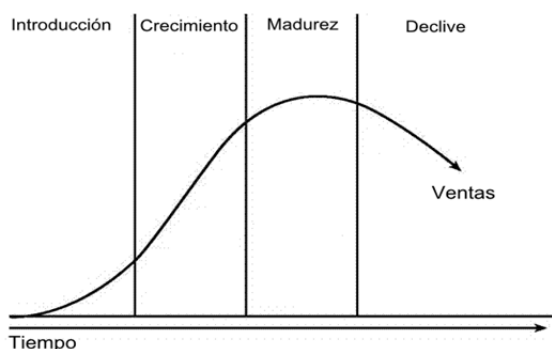
El ciclo de vida del producto representa la evolución de las ventas de un producto durante el tiempo que éste se encuentra en el mercado. Está dividido en cuatro etapas:

-Introducción.

-Crecimiento.

-Madurez.

-Declive.



[http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_\(marketing\)#mediaviewer/Archivo:Ciclo_Producto.png](http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_(marketing)#mediaviewer/Archivo:Ciclo_Producto.png)

1-Introducción: Es la primera etapa del ciclo, el producto es introducido en el mercado. El número de unidades vendidas suele ser bajo, debido a que los clientes no conocen la existencia del producto.

Los costos en esta etapa son altos y los ingresos bajos. Es muy importante en esta etapa, dar a conocer el producto mediante la promoción.

2-Crecimiento: A medida que va pasando el tiempo, el interés del cliente también aumenta. En esta etapa, las ventas son ligeramente más altas que en la etapa anterior. Los beneficios aumentan y la estrategia pasa a intentar mantener el producto en el mercado.

3-Madurez: En esta etapa, el producto ya está consolidado, los beneficios son altos y el número de ventas empieza a ralentizarse.

4-Declive: el número de ventas baja con contundencia y el producto está listo para salir del mercado que ya está saturado.

Ciclo de vida de los productos de la Universidad.

Ahora que sabemos de qué trata el ciclo de vida, vamos a trasladarlo a la práctica, vamos a ver lo que pasa con los productos de la Universidad de Maribor:

Introducción: En esta fase del ciclo de vida tenemos un total de 6 facultades o productos. Son Facultades que han salido al mercado recientemente y por tanto, no son muy conocidos por los estudiantes. Aquí la lista de las 6 facultades ordenadas cronológicamente:

-Facultad de ciencias naturales y matemática (2006).

-Facultad de Arte (2006).

-Facultad de educación (2006).

-Facultad de ciencias sociales (2007)

- Facultad de energía tecnológica (2007)

-Facultad de turismo (2009)

Como tenemos muchas facultades, vamos a analizar una facultad por cada fase del ciclo de vida. Así pues, en la fase de introducción he escogido la facultad de turismo debido a que es la más joven de todas las facultades.

La Facultad de Turismo se creó en 2009 a causa del rápido incremento del turismo en el país. En el primer año académico 2012/2013, fueron matriculadas para la primera generación de estudiantes un total de 37 alumnos. A pesar de que, el centro está capacitado para tener a 89 alumnos en él. Por lo tanto solo el 41'57% de la capacidad de posibles alumnos estaban siendo utilizados.

Al estar en la fase de introducción, es lógico que no tenga muchos alumnos. Al tratarse de un producto nuevo muy poca gente sabe de él. Los costos de ofrecer este producto son muy altos. Tenemos que tener en cuenta que, la facultad se ha hecho escasos 5 años por lo tanto los costos de construcción, material y demás no han sido amortizados. Al costo de los recursos físicos, hay que sumarles el costo de los recursos humanos, es decir, el costo que ha tenido la Universidad para encontrar gente competente y capacitada para los diferentes puestos de la facultad.

En esta fase, la Universidad se tiene que centrar en dar a conocer la Facultad de Turismo, para que año tras año la gente conozca el producto y tenga más alumnos en el futuro.

Crecimiento: En la fase de crecimiento, tenemos aquellas facultades que no son muy jóvenes y son bastante más conocidos que las de la fase de introducción. Una característica de estas facultades es que han sufrido o sufren cambios constantemente por la naturalidad de su campo. Al ser más conocidas en el mercado, el número de estudiantes es mayor y su estrategia se basa en continuar en el mercado. Nos encontramos un total de 3 facultades.

-Facultad de logística (2002)

-Facultad de derecho (1992).

- Facultad de Justicia (2003).

En esta fase vamos a analizar la Facultad de Justicia. Como todos sabemos, las leyes, las ordenes y los decretos van modificándose año tras año. Por la naturaleza del campo de estudio de esta facultad, le es muy difícil desarrollarse completamente. Se encuentra en constantes modificaciones y ha sufrido varios cambios.

Esta Facultad anteriormente perteneció a la Universidad de Liubliana con la que cooperan, actualmente ofrecen tres estudios de grado y dos masters, con ello tienen un total de 548 alumnos de 879 posibles.

Madurez: Cuando el producto está en la fase de madurez significa que, es reconocido por el mercado y sus ventas son altas, es decir, el número de alumnos que tiene es alto. Aquí nos encontramos con un total de 7 facultades.

-Facultad de medicina (2003).

-Facultad de ingeniería civil (1975).

-Facultad de agricultura (1995).

-Facultad de ingeniería eléctrica e informática (1995).

- Facultad de económicas (1989).

-Facultad de ingeniería mecánica (1995)

-Facultad de ciencias de la salud (1993)

En la fase de madurez voy a analizar la Facultad de Medicina, que a pesar de no ser muy antigua, fue creada en 2003, goza de un alto desarrollo. Reflejo de esto es el éxito que tiene la facultad, reflejado en el gran número de artículos científicos publicados. Esta facultad fue creada con el apoyo de la Asamblea Nacional de la Republica debido a la previsión de médicos que se hizo. En esta previsión se calculó que para el año 2020 se necesitarían 1.100 médicos en Eslovenia, un 25 por ciento más que ahora. En el curso de matriculación 2004/2005 se ofrecieron 80 plazas que fueron cubiertas en su totalidad.

Declive: En esta fase no tenemos ninguna facultad. Las Facultades de la Universidad de Maribor han persistido a lo largo de subida. Hay que destacar que las facultades por lo general no son excesivamente antiguas, además al tratarse de un servicio no lucrativo financiado por el gobierno Esloveno, la continuidad del servicio de las facultades está asegurada.

Interpretación del ciclo de vida:

El ciclo de vida del producto abarca varias interpretaciones, pero Levitt expreso que a pesar de que muchos entendían el término el proceso del ciclo de vida del producto, nadie sacaba provecho de él.

“Even a handful of uniquely Cosmopolitan and up-to date corporate presidents have familiarized themselves with this tantalizing concept.

Yet a recent survey I took of such executives found none who used the concept in any strategic way whatever, and pitifully few who used it in any kind of tactical way.”(Levitt, 1965, pag.81)

El objetivo de este artículo es sugerir nuevas vías o caminos para la efectiva utilización del ciclo de vida del producto como herramienta poderosa en la competitividad. En el siguiente apartado, veremos cómo la Universidad de Maribor saca provecho de la interpretación del ciclo de vida del producto.

Facultad de turismo:

Al estar la Facultad de Turismo en la fase de introducción, su estrategia es la de darse a conocer por el mercado. Vamos a ver cómo lo lleva a cabo:

Según Robert W.Bly (1991) el producto debe venderse mediante 5 pasos. No importa que servicio estés intentando vender, el éxito de ventas está definido por el método llamado “Five-Step Service Selling Process”.

1. Generar interés en tu servicio: El primer paso del método, es incrementar el interés del producto para conseguir clientes potenciales. El interés debe de ser inmediato e intenso.

Este interés inicial puede ser generado de varias formas, bien a través de técnicas directas de marketing o bien siendo reconocido en su ámbito competitivo.

La universidad de Maribor manda folletos informativos a institutos y a organizaciones juveniles en donde pueden estar los potenciales estudiantes de la Facultad de Turismo.

2. Mantener el interés inicial y generar una discusión significativa sobre los servicios. Ofrecer una perspectiva de cómo puede ayudar a lograr sus metas: Una vez creado el interés inicial, tenemos que acercar a los futuros clientes a nuestro servicio y eliminar a aquellos clientes que han expresado interés pero que no tienen serias perspectivas de utilizar nuestro servicio.

Se ofrecen visitas guiadas en la facultad de turismo a aquellos que hayan mostrado interés en participar el año siguiente o a corto plazo en la facultad. Una vez han acudido a la facultad se les da una charla informativa, sobre el grado, asignaturas a cursar, prácticas y las posibles futuras salidas de cursas en la Facultad de Turismo.

3. El encuentro inicial o discusión: La venta del producto, puede ser cara a cara o por teléfono. El objetivo es simple, convencer de que utilicen nuestros servicios.

Siempre bajo el sentimiento de ser libre y no tener obligación inmediata a contestar o a comprar nuestro servicios.

La venta directa de los atributos de nuestro servicio, se hace mediante la charla informativa. Aquí se resaltan los atributos positivos de cursar en la facultad de turismo, como la calidad ofrecida por la Universidad de Maribor.

4. Conseguir la tarea o el proyecto: Es el cierre de la venta del servicio, esto implica estar de acuerdo entre las dos partes respecto al precio, fechas y otros términos. Algunos servicios requieren o pueden exigir al cliente depósitos o pago por avanzado.

La Universidad debe de estar de acuerdo con el alumno, respecto a las reglas que debe seguir si quiere ser alumno de la Universidad. Al tratarse de un servicio gratuito, nos evitamos el conflicto del precio que se tiene que pagar por la utilización del servicio.

5. Mantener al cliente vendido después de que se haya realizado la venta: En muchos servicios ofrecidos, hay leyes concernientes a la cancelación del servicio. Para estos momentos el servicio al consumidor es indispensable. Tener un buen servicio al consumidor hace que mantengamos al cliente satisfecho y pueda volver a utilizar nuestro servicio e incluso traer a sus familiares o amigos a probarlo.

La universidad de Maribor, escucha atentamente todas las dudas o sugerencias que le surgen al alumnado antes de la formación, durante y después de ella. De este modo, se intenta mejorar las posibles deficiencias que tienen.

ESTRATEGIA DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD:

Ahora que sabemos, la variedad de productos que tiene la universidad y su ciclo de vida, vamos a analizar qué estrategia de procesos utiliza para competir en el mercado.

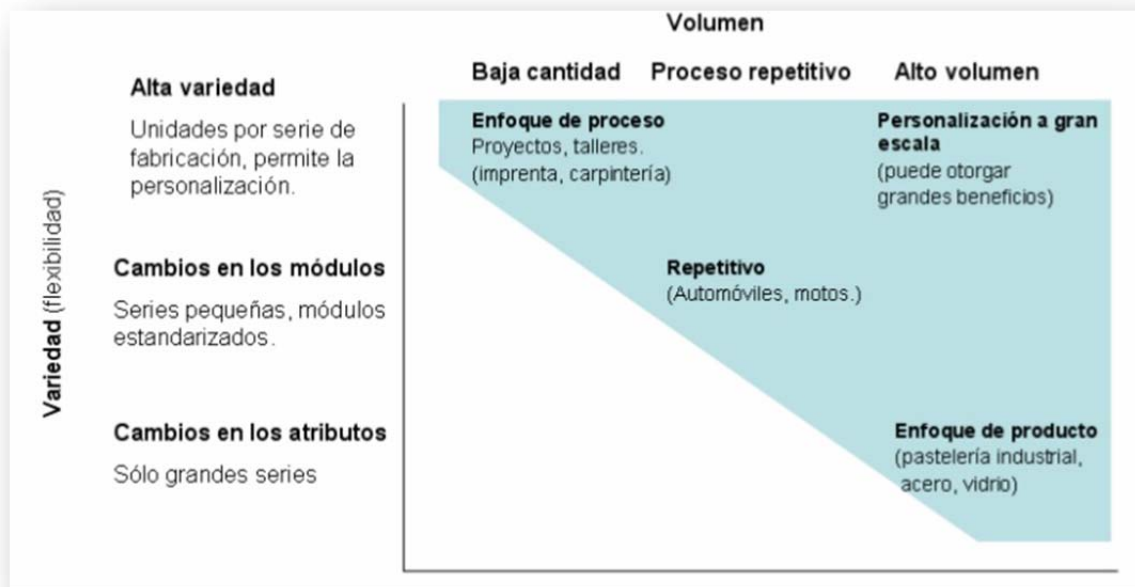
Definición estrategia de procesos:

Las estrategias de proceso en una organización, son las que transforman los recursos en bienes o servicios. El objetivo de la estrategia de procesos es encontrar el camino de satisfacer las peticiones de los clientes teniendo en cuenta el costo, recursos y demás limitaciones. (R.Schermerhorn,Jr, 2013).

Trasladaremos el marco teórico a la Universidad de Maribor y comprobaremos si esta empresa es coherente a la hora de fijar su estrategia de procesos.

Tipos de estrategia:

Se distinguen cuatro tipos de estrategia de procesos. Según el volumen y la variedad del producto ofrecida tendremos un tipo de estrategia de procesos u otro.



<http://www.slideshare.net/kritos/estrategia-de-procesos>

- 1) Enfoque de proceso. Con este tipo de estrategia se produce una alta variedad de productos pero poca cantidad.
- 2) Personalización a gran escala. Gracias a esta estrategia se puede conseguir grandes beneficios, ya que consigue una alta variedad de productos y un alto volumen.
- 3) Repetitivo: Con esta estrategia se consigue un volumen y una variedad de productos media. Suelen trabajar en módulos o series pequeñas.
- 4) Enfoque de producto. En esta estrategia se logra un alto volumen de producto, pero su variedad solo es posible cambiando pequeños atributos del mismo.

Estrategia de proceso de la Universidad de Maribor:

En el caso de la Universidad de Maribor, la estrategia utilizada es la de enfoque del proceso. Las instalaciones de la Universidad están organizadas de tal manera que, los procesos de los productos similares están juntos. Con ello se consigue que los recursos de los que dispone la Universidad se utilicen para más de un proceso productivo.

Para entender mejor, como está implantada la estrategia de procesos en la Universidad, cogeremos los grados ofrecidos como productos.

Las asignaturas ofrecidas y los profesores de un concreto campo de estudio se encuentran en la misma facultad. De esta manera, se consigue una mayor flexibilidad de producto con los mismos recursos. Como ejemplo tenemos el profesor de la asignatura de física, que da clase tanto alumnos de ingeniería eléctrica como mecánica.

Hay que destacar también, que la universidad trabaja por departamentos y no por facultades. Si un alumno de ingeniería tiene una asignatura relacionada con el campo de la economía, es el propio alumno de ingeniería el que se mueve para ir a estudiar la asignatura a la facultad de económicas. Por eso, no es extraño encontrarse en una misma clase alumnos pertenecientes a diferentes facultades. Que quede constancia de que estos casos son muy escasos, ya que casi todas las asignaturas que tienen que hacer los alumnos están en sus respectivas facultades.

LA CALIDAD DE LOS PRODUCTOS DE LA UNIVERSIDAD:

Una vez analizado el proceso productivo, tenemos que analizar la calidad en el proceso y la calidad ofrecida en los productos. Con ello veremos, si la estrategia de procesos utilizada da sus frutos o deberían cambiarla.

La Universidad de Maribor compite en el mercado, ofreciendo productos de alta calidad. Para reflejar ese hecho, la Universidad persigue y se basa en las normas ISO.

Definición de calidad:

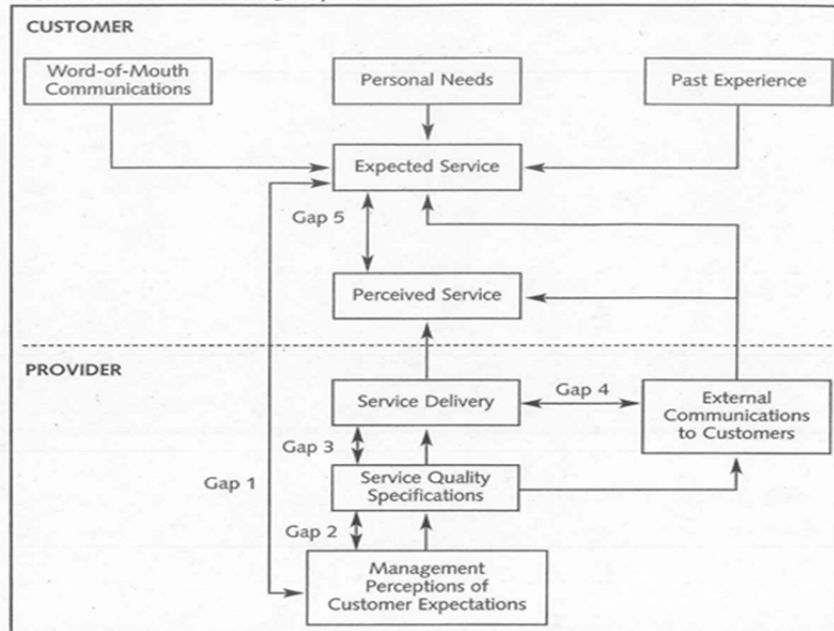
Antes de hablar de calidad primero tenemos que saber que es. La calidad está definida por Slack, Chambers y Johnston, como “consistence conformance of customers’ expectations” (Slack, Chambers & Johnston, 2010, p.498). La calidad es muy difícil de medir, ya que los productos ofrecidos en el ámbito de los servicios no son tangibles, por lo tanto no son medibles numéricamente u objetivamente.

Calidad desde la perspectiva del consumidor:

Mediante el gráfico de Metters, King Metters, Pullman y Walton, vemos la expectativa que tiene el consumidor del servicio. La expectativa, depende directamente de sus necesidades, de la comunicación boca oreja y de las experiencias pasadas que ha podido tener en un servicio igual o similar.

El proveedor por otro lado maneja la expectativa de los consumidores, la calidad específica del servicio y su entrega.

FIGURE 10.2: Service Quality Model



Fuente: Metters, King Metters, Pullman & Walton, 2006, p.186

En 2010 Slack, Chambers & Johnston, describió que la calidad desde el punto de vista de los consumidores están basadas en la diferencia entre sus expectativas y percepciones. Cuando las expectativas son mayores que las percepciones, la calidad percibida por el consumidor es baja: $\text{Expectación} > \text{Percepciones} = \text{Calidad percibida baja}$

Por lo contrario, si las expectativas son menores que las percepciones recibidas, la calidad percibida por el consumidor son altas. $\text{Expectación} < \text{Percepciones} = \text{Calidad percibida alta}$.

Sistema utilizado por la Universidad de Maribor para medir la calidad:

La Universidad de Maribor diseñó su propio sistema de calidad interna en 1997 y desde el año 2009, hace evaluaciones internas conforme a los criterios de las instituciones superiores de educación eslovenas. Con ello ha logrado conseguir el certificado ISO 26000.

Una característica que diferencia a esta Universidad es que, el alumnado se tiene en cuenta en el sistema de medir la calidad. La Universidad les proporciona formación para participar correctamente en el proceso.

En la Universidad se realizan tres tipos de evaluaciones para medir la calidad: evaluación externa, evaluación interna y la autoevaluación.

Evaluación externa: Este tipo de evaluación puede ser realizada por la agencia nacional de evaluación Eslovena, una agencia extranjera reconocida o por una institución relevante de la Red Internacional de Agencias de Aseguramiento de la Calidad en la Educación Superior. El evaluador externo fija una fecha en la que la Universidad o sus miembros deben presentar la documentación requerida. Éstos son los documentos usualmente requeridos:

- Programa de trabajo anual de sus de la Universidad o sus miembros.
- Resultados de las encuestas realizadas a los estudiantes en los últimos tres años.
- Plan estratégico de la universidad y sus miembros.
- Actividades en el ámbito de la vigilancia y control de calidad, así como la superación de las deficiencias.

Evaluación interna: El comité que lleva a cabo la evaluación interna de la Universidad han sido previamente capacitadas por el grupo la “Calidad de Eslovenia en la educación superior”. Un miembro del comité, debe de ser un alumno.

La evaluación interna, sirve al mismo tiempo para preparar la evaluación externa ya que los documentos requeridos en sendas evaluaciones son similares.

Veamos el procedimiento de la evaluación interna:

- Inicio del procedimiento de la evaluación interna.
- Selección de los candidatos para ser evaluadores.
- Adopción de criterios de evaluación.
- Nombramiento del comité de evaluación interna.
- Preparativos de los comités y miembros de la universidad para la visita de evaluación.
- Elaboración de informe de evaluación.
- Complementación del procedimiento de la evaluación interna.
- Proporcionar retroalimentación.
- Evaluaciones de seguimiento.

Autoevaluación: Desde el año 2000 la universidad lleva a cabo autoevaluaciones periódicas anuales que son presentadas el 15 de enero de cada año. Los informes de autoevaluación son llevados a cabo por miembros de la universidad. Sin embargo, el informe realizado se discute en el senado. Aquí, se tiene en cuenta los consejos de otros miembros de la universidad y de otros organismos de la universidad como: comités de estudiantes y académicos.

Basándose en los criterios del organismo nacional de autoevaluación, los miembros de la universidad analizan los siguientes aspectos:

- Integración en el entorno.
- Actividades de la institución.
- Documentación y preocupación por la calidad.
- Personal.
- Estudiantes.
- Condiciones materiales.
- Aseguramiento de la calidad.

La autoevaluación, termina haciendo un análisis sobre las ventajas y desventajas de diferentes aspectos de la Universidad. Una vez hecho el análisis, se hacen proposiciones para intentar incrementar la calidad. Los grupos responsables de la autoevaluación como los distintos comités que han participado en el proceso sugieren medidas o alternativas para superar las deficiencias.

La importancia que tiene la calidad para esta empresa es muy importante. Es la manera que tienen de competir en el mercado y por ello utilizan un sistema tan elaborado.

LOCALIZACIÓN:

Las localizaciones de las empresas no están hechas al azar. Todas tienen una razón por la que se han establecido en un lugar específico y no en otro. Normalmente los factores que suelen determinar la localización de la empresa suelen ser: cercanía de recursos, cercanía de clientes, mejor accesibilidad etc.

Estrategia de localización de la Universidad:

Toda empresa de servicios tiene como estrategia de localización la de llegar al mayor número de personas que sean posibles, con el objetivo de incrementar el número de ventas (Heizer y Rendler, 2007).

La Universidad de Maribor basa su localización en intentar llegar al mayor número de personas posible, en este caso, al mayor número estudiantes. Al tratarse de una entidad pública no recibe el ingreso directamente por parte de los consumidores. Por consiguiente, el objetivo de llegar al mayor alumnado posible no es debido a los ingresos sino debido a proporcionar éste servicio público al mayor número de personas.

Vamos a analizar cómo está la localización de la Universidad de Maribor y sus razones por haberlo hecho de esta manera y no de otra. Como hemos visto en un apartado anterior, sabemos que la educación superior en Eslovenia se encuentra por todo el país. Lo primero que vamos a hacer es describir la localización actual de la Universidad de Maribor.

Descripción de la actual situación de la Universidad de Maribor:

La mayoría de las facultades se encuentran en la ciudad de Maribor. Concretamente 11 de las 17 que tiene la Universidad. Como podemos ver en el mapa, cuatro de ellas se encuentran cerca del rectorado (El globo rojo en la imagen).



Son las facultades relacionadas con las ingenierías y química. Para facilitar el proceso productivo, las cuatro facultades están conectadas internamente mediante un pasillo. Así se facilita tanto a los alumnos como a los profesores moverse con rapidez por las facultades. Es una característica más del enfoque de proceso productivo, que la Universidad utiliza.

El resto de las facultades, es decir, las otras 6, están repartidas por diversas ciudades de Eslovenia:



Imágenes sacadas de: <http://www.um.si/en/about/About/Pages/default.aspx>

Son estas seis facultades las que llaman la atención, ya que por su localización no pertenecen a la ciudad de Maribor.

Vamos a analizar las 6 facultades una por una:

1. Facultad de tecnología de la energía: Krško (Hočevarjev trg 1, 8270)

La facultad está situada en la ciudad Krško que tiene algo menos que 7.000 habitantes. La localización de la facultad aquí, se debe a, la favorable situación geográfica en el cruce de importantes rutas que conecta el norte de Europa con la costa adriática y conecta al mismo tiempo, el este de Europa con el Oeste. Hace fluir la economía, el tráfico cultural y educativo de la región de Gorenjska, en cuanto concierne al campo de la tecnología de la energía.

2. Facultad de agricultura y ciencias biológicas: Pivola (10, 2311 Hoče) a 8 km de Maribor.

La facultad de agricultura y ciencias biológicas se encuentra en la ciudad de Pivola por dos razones:

La primera es que en esta facultad, uno de los campos que más se estudia es la enología. Para el estudio del vino su localización es propicia, ya que tiene huertas y varios viñedos donde se enseña a los alumnos el proceso y desarrollo del vino.

Por otro lado la localización de la facultad en esta área se debe a razones históricas, ya que en 1832 el archiduque Janez estableció la escuela vinícola que años más tarde, en 1995, formaría parte de la Universidad de Maribor.

3. Facultad de logística: Celje (Mariborska cesta 7, 3000).

Esta vez, la facultad sí que está en una de las ciudades más pobladas de Eslovenia, la tercera más poblada para ser más exactos. Su ubicación se debe a que la Universidad de Maribor es la única que ofrece esta facultad y la ciudad de Celja está de camino de las dos Universidades más importantes del país: La Universidad de Ljubljana y la Universidad de Maribor. La ubicación se estableció aquí, con el objetivo de atraer tanto alumnos de la capital como alumnos de la ciudad de Maribor. De este modo, la ubicación facilita el servicio a un mayor número de alumnado posible.

4. Facultad de ciencias de organización: Kranj (Kidričeva 55a, 4000)

Kranj es la cuarta ciudad más poblada con 37.151 habitantes, en la que se ofrece la posibilidad de estudiar en la facultad de ciencias de la organización. Como también pasa en el caso de la facultad de logística, la Universidad de Ljubljana y Maribor actúan como organizaciones complementarias, por ello se ha establecido la facultad en Kranj.

Nos vamos dando cuenta de que, gracias a su complementariedad las universidades abarcan la mayor parte de Eslovenia ofreciendo sus servicios educativos.

5. Facultad de turismo: Brežice (Cesta prvih borcev 36, 8250).

La facultad de Turismo es una de las facultades más jóvenes de Universidad de Maribor. Está situada en la ciudad de Brežice debido a la sinergia del Plan Estratégico de Desarrollo Regional de la Región Posavje. La facultad es un gran apoyo de la industria turística regional y nacional. De este modo, se da la oportunidad de estudiar turismo orientado a la práctica y al conocimiento de Eslovenia.

6. Facultad de justicia penal y seguridad: Ljubljana (Kotnikova 8, 1000).

La Facultad de justicia penal y seguridad es un caso bastante especial. Su localización se basa en la cercanía a su campo de estudio, ya que al ser Ljubljana la capital de Eslovenia aquí es donde está el palacio de justicia y demás órganos competentes.

Lo curioso de esta facultad es que primero perteneció a la Universidad de Ljubljana en el año 2000, para luego formar parte de pleno derecho de la Universidad de Maribor en 2003. Esto se debe a los acuerdos y cooperación que tienen ambas Universidades.

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION DE LA UNIVERSIDAD:

Como hemos visto en la introducción del trabajo, la misión de la universidad es ser reconocida a nivel internacional y para lograr este objetivo lleva a cabo una estrategia.

La actual globalización hace que la internacionalización en el nivel educativo sea un instrumento operativo que cada vez va teniendo más importancia en cuanto al futuro de la educación, la calidad y las competencias de las universidades.

Según Brunner, J. J (2001) para la elaboración de la estrategia de internacionalización se tiene en cuenta estos factores:

- Historia de la Universidad.
- Modelo de la Universidad.
- Formación y composición del profesorado.
- Dominio de idiomas

Vamos a analizar basándonos en estos puntos, si la Universidad de Maribor lleva a cabo una buena elaboración de la estrategia de Internacionalización.

Modelo de la Universidad:

El estado natural de la Universidad de Maribor es un estado orientado a las actividades internacionales. Por lo tanto, la estrategia de internacionalización no es un proyecto aislado sino un desarrollo de su estado. El objetivo de la universidad es atraer a estudiantes internacionales, promover desplazamientos tanto de sus profesores como del personal y sobre todo, aumentar la cooperación internacional en el tema de la innovación. Para lograr este objetivo, la Universidad llevara a cabo estrategias comunes, pero también utilizan estrategias inéditas con el propósito de ser rápidamente reconocida a nivel mundial.

Al mismo tiempo, la universidad promueve relaciones con empresas, organizaciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales y demás grupos.

Antecedentes o historia:

La universidad de Maribor ha participado en 50 acuerdos bilaterales de investigación, 97 asociaciones de proyectos y 83 proyectos de investigación. Actualmente está cooperando con 95 instituciones asociadas en cuatro continentes.

Junto a ello, la Universidad de Maribor es asociada a varias organizaciones internacionales tales como, la Conferencia Rectores del Danubio, Conferencia de Rectores de los Alpes, Asociación Europea de Universidades etc.

La universidad de Maribor ofrece asignaturas y programas completamente en inglés, para atraer a los estudiantes de otros países. El programa Erasmus se propulso en la Universidad en el año 1999 y tiene 425 acuerdo bilaterales con este programa de estudio.

Metas a largo plazo:

Como hemos dicho con anterioridad el proyecto de la Universidad de Maribor está proyectado hasta el año 2020. Para entonces, los objetivos que la Universidad quiere conseguir son los siguientes:

- Conseguir la excelencia de la investigación en la ciencia y las artes.
- Crear un ecosistema de innovación y eficaz transferencia de conocimientos.
- Desarrollar programas de estudio internacional de postgrado, con una base generada por la transferencia de conocimientos del campo de la investigación. Estableciendo de este modo, una escuela de doctorado internacional.
- Conseguir la participación activa dentro de la universidad y demás redes institucionales.
- Incrementar el número de estudiantes, personal administrativo y técnico en la movilidad tanto nacional como internacional.
- Ser líderes en áreas como la investigación y educación, y conseguir al mismo tiempo el desarrollo y la cooperación transfronteriza regional.
- Hacer comprobaciones constantes y evaluar el proceso de internacionalización.

Educación Internacional:

La Universidad de Maribor está comprometida a la elaboración de estudios competitivos de postgrado a nivel internacional. Los programas son impartidos por profesores de la Universidad de Maribor junto a profesores invitados de otras universidades.

A nivel regional la universidad está enfocada a los países de los Balcanes, Europa central y Europa del este. Sin embargo, quieren ampliar el horizonte y llegar a tener cooperación con África, Oriente medio y Asia.

Movilidad académica:

Las prioridades de la Universidad de Maribor son las de facilitar y promover la movilidad a profesor y alumnos. Al mismo tiempo, la Universidad también ofrece facilidades a los estudiantes extranjeros que quieran estudiar un postgrado en la Universidad. A estos últimos, se les ofrecerá facilidades para la vivienda, apoyo administrativo, transferencia de competencias académica y se les ayudara a integrarse en la cultura ofreciéndoles cursos de esloveno.

Asociaciones estratégicas:

La Universidad de Maribor tiene una estrategia para impulsar la internacionalización basada en acuerdos bilaterales, asociaciones multilaterales, asociaciones con instituciones de autoridades locales, regionales y nacionales.

La Universidad proveerá medios para ser miembro de asociaciones que faciliten la cooperación entre diferentes universidades en el desarrollo de políticas. La Universidad de Maribor se esforzará para obtener el estado de la Cátedra UNESCO en todos los campos y se aplicará a la financiación internacional para alcanzar este objetivo.

Con el fin de lograr este objetivo la Universidad de Maribor mejorará su imagen internacional y establecerá un perfil distinto. Cada una de las 17 facultades organizará un día internacional con diferentes oradores.

Estadísticas de movilidad:

Hasta ahora hemos ido describiendo la estrategia y los pasos que la Universidad quiere dar para conseguirla. A continuación, vamos a ver los frutos o resultados de esa estrategia:

Aquí tenemos las estadísticas de la Universidad de Maribor del año 2012:

Enrolment	First cycle	15,294
	Second cycle	3,497
	Third cycle	577
	Total:	19,368
Staff (FTE)	Academic	1,027
	administrative	687
	Total:	1,714
Programmes	First cycle	84
	Second cycle	65
	Third cycle	35
	Total:	184
Incoming mobility	Students	510
	Scholars	70
	Total:	580
Outgoing mobility	Students	373
	Scholars	96
	Total:	469
International Full-time students		513
International Projects 2013	Coordinated by UM	11
	UM as partner	61
	Total:	72
International Agreements	Erasmus	425
	Bilateral	112
Annual Budget		appr. 100,000,000,00 €
Space	Buildings	184,812.41 m²
	Land	appr. 399 ha

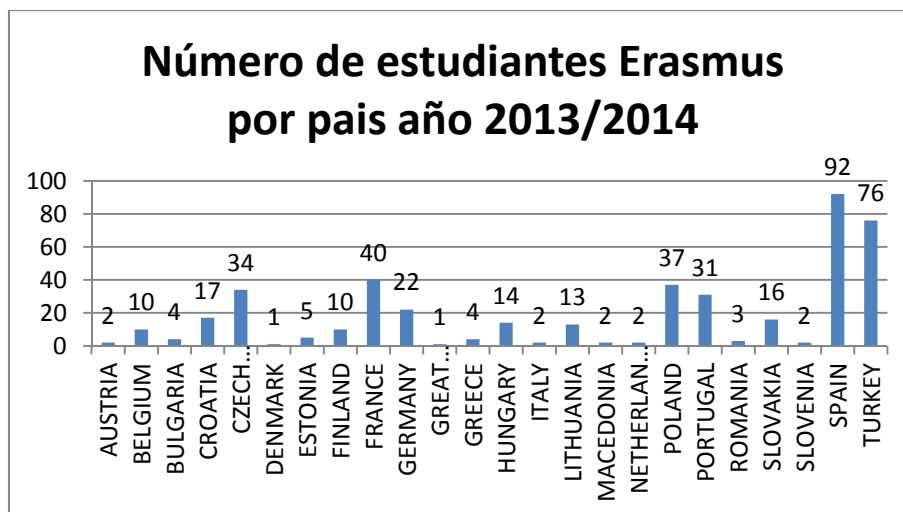
Datos sacados de: <http://www.um.si/Strani/default.aspx>

En esta tabla podemos ver el número de alumnos por tipo de estudios, número de empleados, programas, alumnos de nuevo ingreso de movilidad, alumnos que se marchan por movilidad, estudiantes internacionales a tiempo completo, proyecto internacional para el año 2013, acuerdo internacionales, presupuesto y espacio de uso de edificios.

Los datos a destacar son los de número de estudiantes entrantes que viene a estudiar a la Universidad, son un total de 580 frentes a 469 alumnos que la dejan para estudiar en el extranjero. Los programas que atraen a alumnos internacionales son los del programa Erasmus y los acuerdos bilaterales.

Programa Erasmus:

Haciendo referencia al programa Erasmus, vamos a detallar el número de alumnado que viene por país y a que facultades son pertenecientes.

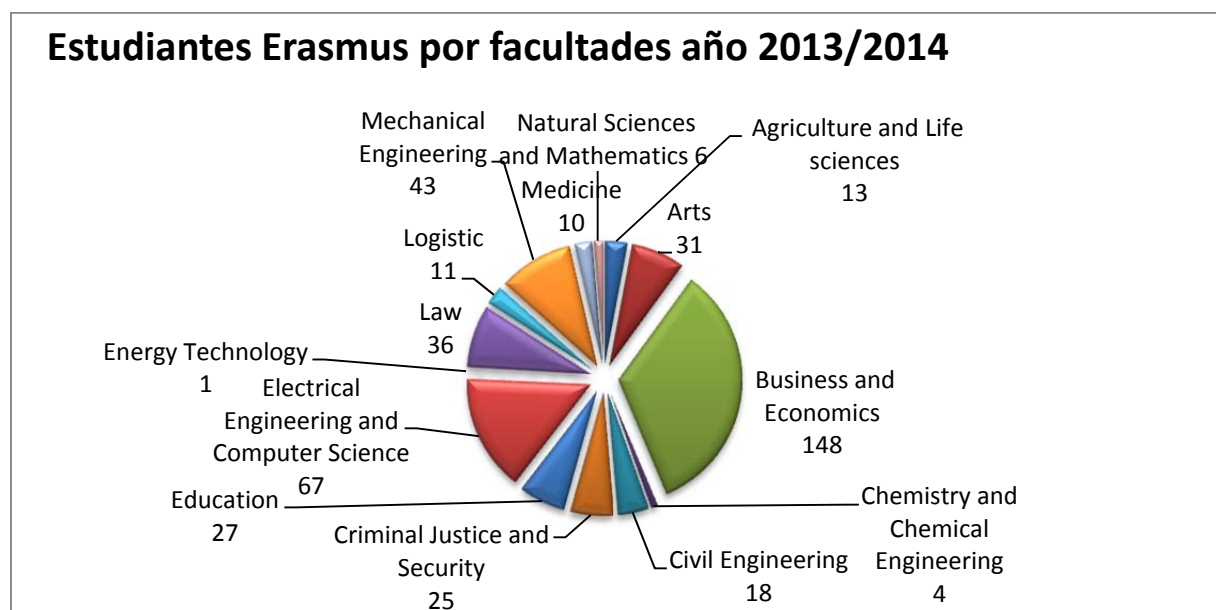


Datos sacados de la base de datos de la Universidad de Maribor.

Es fácil de ver es que el mayor número de alumnos en el programa Erasmus son españoles. De un total de 440 alumnos 92 son españoles, es decir el 20,90 %. Seguidos de cerca por los turcos con 76 alumnos, 17'27 %.

Ahora vamos a analizar, que facultades son las que más alumnado Erasmus recibe:

En el grafico circular, queda claramente expresado que el mayor número de estudiantes realiza sus estudios en la facultad de Economía y negocios, con un total de 148 alumnos, es decir, un 33'63% de los estudiantes Erasmus. La segunda facultad que más alumnos recibe es la de ingenieros eléctricos y ciencias del ordenador, con 67 alumnos, un 15'22%.



Datos sacados de la base de datos de la Universidad de Maribor.

CONCLUSIÓN:

En la conclusión, analizaremos si las estrategias tomadas por la Universidad de Maribor son coherentes respecto a la situación del mercado que la rodea.

El primer punto a analizar son los productos ofrecidos por la Universidad. Como hemos visto en el ciclo de vida del producto. La Universidad no tiene ningún producto en la fase de declive, por tanto, podemos decir que hasta el momento todos sus productos han tenido una aceptación correcta en el mercado.

El proceso productivo de la Universidad de Maribor, le permite transformar los recursos o inputs que tiene en un servicio de calidad del ámbito de la educación. La estrategia de procesos utilizada es coherente ya que la Universidad ofrece una amplia gama de productos, pero a bajo volumen debido a que las facultades tienen un máximo de alumnos que pueden acceder a ellas. Además, gracias a la sinergia entre los productos, con los mismos recursos se pueden crear diferentes productos. La empresa además, ha tenido en cuenta las exigencias o requisitos del mercado, por eso se ha elegido o decidido ofrecer la mayoría de los productos en dos idiomas diferentes: el esloveno y el inglés. Al ofrecer los productos en inglés, consigue el objetivo de atraer a alumnado internacional.

En cuanto a su estrategia de internacionalización, no solo ofrece los productos en inglés, también apoya la movilidad tanto de sus profesores como de sus trabajadores a países extranjeros. Modifica o adecua los estudios al marco internacional, para que los futuros estudiantes no tengan problemas en las convalidaciones. Por último, en su estrategia internacional, tiene una gran red de empresas o asociaciones con las que cooperar y en un futuro tiene intención de ampliarlas.

Una de las cooperaciones más importantes que tiene la Universidad de Maribor es la que tiene con la Universidad de Ljubljana. Con ella se complementa a la hora de ofrecer los productos y donde localizarlos. Gracias a esta cooperación, el objetivo de ofrecer el servicio a lo largo del todo el país queda cubierto.

La calidad de los productos ofrecida por la Universidad de Maribor es otro de los atributos de la Universidad. El proceso productivo además de estar en concordancia con los recursos y el entorno de la empresa, ofrece alta calidad. Mediante los sistemas de calidad utilizados por la Universidad, podemos decir que el proceso productivo es el adecuado.

Acabaremos diciendo que, esta empresa sin ánimo de lucro adecua la estrategia operacional en base a su estrategia corporativa.

BIBLIOGRAFIA

<http://www.uni-lj.si/eng/>

<http://www.um.si/en/Pages/default.aspx>

<http://www.upr.si/>

<http://www.ung.si/sl/>

<http://www.gea-college.si>

http://www.mnz.gov.si/en/about_the_ministry/

http://www.eurydice.si/images/stories/Diagram_Tatjana_Plevnik_1564.pdf

Dyche, J. (2001) *The CRM Handbook: A Business guide book for CRM*. United States. Addison Wesley

Carro y González (2012) pag.3 *El sistema de producción y operaciones*. Universidad nacional de mar de plata.

http://nulan.mdp.edu.ar/1606/1/01_sistema_de_produccion.pdf

Johnson, Scholes & Whittington (2008).pag.7 *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases*. Harlow. Prentice Hall

http://peterespinoza.files.wordpress.com/2010/10/decisiones_estrategicas.jpg

John R.Schermerhorn, Jr (2013), *Introduction to Management*. Singapore. Wiley

<http://www.um.si>

.A.J. Strick Land, John E. Gamble (2007) Pag.9 *Administración Estratégica*. Decimoquinta edición..México: Mc Graw Hill

Sánchez Cabrera, (2005) pag.98 *Análisis crítico de la estructura de la organizacional en las organizaciones financieras cooperativas colombianas*. Colombia.Freie Univ.

Carro y González (2012) pag.3 *El sistema de producción y operaciones*. Universidad nacional de mar de plata.

<http://s3a2.me/2012/11/26/la-empresa-como-sistema-abierto/>

Heizer and Render. (2007), *Principles of operations management*. New Jersey. Prentice Hall

http://www.joinusee.eu/DOCROOT/List%20of%20SP_Maribor.PDF

[http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_\(marketing\)#mediaviewer/Archivo:Ciclo_Producto.png](http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_(marketing)#mediaviewer/Archivo:Ciclo_Producto.png)

Levitt (1964), *Exploit the product life cycle*. New York, McGraw-Hill Book Company, Inc.,

Robert W. Bly (1991), *Selling your services*. New York. Henry Holt

<http://www.slideshare.net/krltos/estrategia-de-procesos>

Slack, Chambers & Johnston (2010), p.498. Edinburgh. Prentice hall, Financial Times.

Metters, King Metters, Pullman & Walton, (2006), p.186. *Successful Service Operations Management*. Hardcover. South Western Educational Publishing

<http://www.um.si/en/about/About/Pages/default.aspx>

Bruner, J. J (2001) *Globalización y el futuro de la educación: tendencias, desafíos, estrategias*. Seminario sobre Perspectivas de la Educación en América Latina y el Caribe.

<http://www.um.si/Strani/default.aspx>